

## Wer ist hier der Boss?

von Monika Matschnig



**Wie motiviert man Personal? Wie bindet man wertvolle Leistungsträger an sein Unternehmen? Früher war man in den Führungsetagen der Ansicht, ein finanzieller Anreiz allein löse alle Probleme. Heute hat ein positives Betriebsklima allerdings deutlich mehr Einfluss auf die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die gute Nachricht: Personalentscheider und Führungskräfte können weitaus mehr zu diesem Wir-Gefühl**

**beitragen, als sie denken – einzig und allein durch die richtige Körpersprache. Ich zeige Ihnen gern, welche Signalwirkung in Ihnen schlummert.**

Gibt es ein Maßstab für die ideale Führungskraft? Es ist wohl immer die richtige Mischung aus Durchsetzungsvermögen, Empathie und eine Portion Charisma. Dialog mit Personal funktioniert nicht nur mit Worten, sondern ganz besonders auf der Ebene der nonverbalen Kommunikation: Es sind die kleinen körpersprachlichen Signale der Geringschätzung und der Überlegenheit, die Mitarbeiter entmutigen. Dabei haben positive Signale einen geringen Preis, aber eine enorme Wirkung.

### Das erste Mal vergisst man nie

Damit der erste Kontakt mit Ihnen positiv in Erinnerung bleibt, beachten Sie die 10 Gebote:

1. Es ist die Aufgabe der statushöheren Person, eine Situation zu entspannen.
2. Ein Gespräch auf Augenhöhe? Dafür reicht ein separater Tisch mit zwei gleichen Stühlen.
3. Kommen Sie Ihrem Gesprächspartner mit einem Lächeln entgegen.
4. Achten Sie auf die Sitzpositionen: Entspannung erzielen Sie über Eck oder an einem runden Tisch.
5. Good Vibrations sind gute Voraussetzungen für gute Kommunikation: Passen Sie Ihren Bewegungsrhythmus Ihrem Gegenüber an.
6. Ein Nicken ist die einfachste Form der Anerkennung: „Ich höre dir zu“, „Ich bin deiner Meinung“.
7. Nicken kann auch subliminal beeinflussen: Wenden Sie es an, um Zustimmung einzufordern.
8. Der Händedruck als erster Kontakt darf niemals unterschätzt werden. Angemessener Händedruck: frontal gegenüberstellen, eine Armlänge Abstand, direkter Blickkontakt mit einem leichten, ehrlichen Lächeln, Griff tief in die Handfläche des anderen.
9. Ziehen Sie bei Interesse beide Augenbrauen nach oben, um zu signalisieren: „Das klingt gut, ich möchte mehr wissen.“
10. Hören Sie auf die Wissenschaft: Proxemik-Experte Edward T. Hall z.B. hat festgestellt, dass Menschen uns seitlich näher an sich ran lassen.

### Schuld und Sühne

Mitarbeiter sind Menschen – und Menschen machen Fehler. Ursachenforschung und Fehlermanagement obliegen dabei der Führungskraft. Drohungen als Mittel der Problemlösung funktionieren allerdings nicht, denn damit erzeugen Sie nur Angst vor zukünftigen ähnlichen Situationen. So können Sie das Gespräch mit dem Verursacher positiv steuern:

- Holen Sie den Mitarbeiter mit einer ruhigen Körpersprache ab – stehen Sie aus Respekt auf.
- Zeigen Sie bewusst ein offenes nonverbales Verhalten (Arme auf die Stuhllehne, leicht am Tisch abstützen, den Kopf neigen, weich sprechen).
- Tonalität: ruhig und gelassen. Bauen Sie so Vertrauen auf.
- Vermeiden Sie den anklagenden Zeigefinger – und den gern zum Ersatz umfunktionierten Kugelschreiber.

### Sind Sie ein kleiner Diktator?

Testen Sie sich selbst: Verstummen die Gespräche, wenn Sie auf Mitarbeiter treffen? Nehmen diese beim Vorbeilaufen einen extremen „Tiefstatus“ ein, indem sie bewusst ausweichen und den Kopf senken? Dann sollten Sie sich Gedanken über Ihren Führungsstil machen und sich als Chef etwas zurücknehmen. Führen heißt zwar auch fordern, aber nicht dominieren. Wie lässt sich eine solche hierarchische Atmosphäre in ein angenehmes Miteinander verwandeln, ohne dass Ihre souveräne Wirkung darunter leidet? Vermeiden Sie einfach die typischen Machtsignale eines Vorgesetzten der Gattung „Diktator“:

- Er lässt Sie warten, verzichtet auf Blickkontakt und arbeitet demonstrativ weiter.
- Er verweigert den Handschlag oder wählt einen zu festen Händedruck. Seine Hand drückt Ihre nach unten. Mit fixierendem Blick versucht er, Sie emotional einzuengen und zu irritieren. Trotzdem schenkt er Ihnen ein (überlegenes) Lächeln.
- Er komplimentiert Sie mit einer weisenden Handbewegung zu Ihrem Platz.
- Er nimmt mit seinen Gesten viel Raum ein.
- Er zeigt bei Ihren Ausführungen ein zynisches Lächeln.
- Er bleibt beharrlich hinter seinem Schreibtisch sitzen, obwohl ein Besprechungstisch im Raum zur Verfügung steht.
- Während Sie sprechen, schaut er demonstrativ weg oder beschäftigt sich mit anderen Dingen.
- Er steht plötzlich auf und hält einen Monolog „von oben“.

### Momente der Entscheidung

Sie kennen das: Wenn in einem Meeting unterschiedliche Meinungen heiß diskutiert werden, müssen Sie als Entscheider eine endgültige Richtung vorgeben. Wie präsentieren Sie diese wirkungsvoll, ohne dass Ihnen das als Schwäche ausgelegt wird?

- Unterstreichen Sie die Entscheidung mit Gesten. Besser noch: Zuerst die Geste – dann das Wort! „Mit dieser Entscheidung gehen wir als Team zur Umsetzung!“ („Mit dieser Entscheidung ...“ – tippen Sie mit dem Zeigefinger auf den Tisch ... / ... „wir als Team“ ... – große expressive Geste mit leicht nach oben gerichteten Handinnenflächen)
- Sie wirken überzeugend, wenn Sie am Satzende bewusst mit der Stimme nach unten gehen.
- Palm Down – legen Sie die Fingerspitzen auf die Tischfläche
- Belehrungsfinger – erheben Sie auch den Zeigefinger
- Erhabene Haltung: Lehnen Sie sich mit dem Oberkörper nach vorn oder sie stehen sogar auf – hier haben sie die deutliche Macht.

Fazit: Vielleicht sind Sie ja schon ein guter Chef. Mit den richtigen Signalen werden Sie aber auf jeden Fall ein besserer.